

## Die Internationalisierung von Medienunternehmen - Verlage zwischen Globalität und Lokalität

Döbler, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Döbler, T. (2004). *Die Internationalisierung von Medienunternehmen - Verlage zwischen Globalität und Lokalität*. (Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Medienwirtschaft und Kommunikationsforschung, 4-04). Stuttgart: Universität Hohenheim, Fak. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Forschungsstelle für Medienwirtschaft und Kommunikationsforschung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58804>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Forschungsstelle  
für Medienwirtschaft und  
Kommunikationsforschung  
Universität Hohenheim

## **Die Internationalisierung von Medienunternehmen** **- Verlage zwischen Globalität und Lokalität**

Thomas Döbler

Arbeitspapiere  
der Forschungsstelle für  
Medienwirtschaft und Kommunikationsforschung

Nr. 4-04  
Stuttgart, Dezember 2004

**ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers: 3-931938-71-0**  
Schutzgebühr: 5.-Euro

Forschungsstelle für Medienwirtschaft und Kommunikationsforschung  
Universität Hohenheim (542)

**D – 70593 Stuttgart**



## Inhaltsübersicht

1. Eine Einleitung – Medien und Internationalisierung .....	5
2. Gründe für das internationale Engagement von Verlagen .....	7
3. Die Internationalisierung eines Printprodukts .....	11
3.1 Die Wertschöpfungskette von Printmedien .....	11
3.2 Adaptionserfordernisse auf den einzelnen Stufen der Print-Wertschöpfungskette ....	12
3.2.1 Inhaltebeschaffung, -produktion und Werbeakquisition .....	12
3.2.2 Redaktion und Layout .....	16
3.2.3 Vervielfältigung und Druck .....	17
3.2.4 Vertrieb .....	18
3.2.5 Leserservice .....	19
4. Bewertung und Fazit .....	19
Literaturverzeichnis .....	23



## 1. Eine Einleitung – Medien und Internationalisierung

Internationalisierung als Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem innerhalb der Wirtschaftswissenschaften prominent etabliert. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema folgt dabei der dynamischen realwirtschaftlichen Entwicklung stetig wachsender internationaler Aktivitäten in fast allen Branchen. Als Ursachen der zunehmenden Internationalisierung können u.a. der Abbau von Handelshemmnissen innerhalb aber auch zwischen den Wirtschaftsblöcken (z.B. EU, NAFTA<sup>1</sup>) und -regionen, das Aufkommen neuer Wettbewerber in Ost- und Südostasien oder technologische Innovationen, die insb. den Austausch von Informationen radikal beschleunigten, genannt werden; aber auch die Öffnung der Ostmärkte zu Beginn der 1990er Jahre bei gleichzeitig mehr und mehr gesättigten Märkten in den westlichen Industrieländern und verkürzten Produktlebenszyklen beförderten die Internationalisierungsaktivitäten beträchtlich.

In der öffentlichen Diskussion findet sich diese Entwicklung oftmals - damit aber mitunter zu unscharf und undifferenziert - unter dem Schlagwort Globalisierung thematisiert, worunter dann subsumiert wird, dass die ökonomischen Interdependenzen weltweit immer unausweichlicher werden, dass spezifische nationale Märkte gleichsam in einem Weltmarkt aufgehen oder dass Marken und Produkte beinahe weltumspannend bekannt und verfügbar sind, aber auch, dass z.B. die kulturellen und politischen Verflechtungen immer 'globaler' werden. Steht Globalisierung also allgemein für die Verdichtung weltweiter Beziehungen im ökonomischen, im sozialen, im politischen Bereich, was zum Ausgang des 20. Jahrhunderts insb. auch durch die Möglichkeiten einer weltweit vernetzten informationstechnischen Infrastruktur eine neue Qualität gewonnen hat, beschäftigt sich die betriebswirtschaftlich orientierte Forschung vornehmlich mit Fragen nach den Strategien von Unternehmen, internationale Aktivitäten aufzunehmen, zu stabilisieren oder auszuweiten, also z.B. nach der Wahl ausländischer Märkte, nach dem Eintritt in ausländische Märkte oder nach der Organisation und Führung internationaler Unternehmen - im Zentrum steht also das Management international agierender Unternehmen.

Die Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Analysen finden oftmals z.B. in bestimmten Internationalisierungsmodellen oder Strategiekonzeptionen ihren Niederschlag, wovon schon ein frühes, sehr populär gewordenes Beispiel, nämlich Ohmae mit seinem so genannte "Triade-

---

<sup>1</sup> North American Free Trade Agreement

Denken" zeugt.<sup>2</sup> Nach diesem Ansatz werde es von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg sein, in den drei transnational integrierten Ökonomien Japans, der USA und Westeuropas gleichzeitig und dauerhaft vertreten zu sein. Hier Wettbewerbsvorteile zu gewinnen und auszubauen, stelle demnach eine zentrale Herausforderung für international agierende Unternehmen dar.<sup>3</sup>

Im Vergleich zu andere Branchen erfolgte das Auslandsengagement in der in vielerlei Hinsicht gewisse Besonderheiten aufweisenden Medienbranche erst verzögert<sup>4</sup> und zunächst auch sehr vorsichtig. Mittlerweile aber haben auch Medienunternehmen in den vergangenen Jahren den Schritt ins Ausland unternommen, vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage im heimischen Markt zuletzt noch beschleunigt und forciert.

Trotz der starken kulturellen Verankerung von Medien und Medienprodukten - allein schon die unmittelbare Sprachgebundenheit der Mehrzahl der Medienprodukte stellt hier eine gewisse Barriere für Internationalisierung dar - erwirtschaft etwa der Verlag Gruner+Jahr im Jahr 2003 mehr als die Hälfte<sup>5</sup> seines Umsatzes im Ausland und auch bei Verlagen wie Springer, Bauer oder Holtzbrinck beträgt der Auslandsanteil schon zwischen 30 und 40 Prozent.<sup>6</sup> Der insgesamt beachtliche Auslandserfolg der führenden deutschen Verlage veranlasst Röper sogar zu der Mutmaßung, dass keine nationale Verlagsbranche im Ausland so erfolgreich tätig sei wie die deutsche.<sup>7</sup>

Wenn hierzu sicherlich und vor allem das in jüngerer Zeit intensivierte Engagement in Ost- und Mitteleuropa beiträgt, belegt doch die Zunahme der internationalen Aktivitäten und des Internationalisierungsgrads, dass Internationalisierung mittlerweile auch in der Medienbranche eine zentrale Strategie des unternehmerischen Handelns darstellt. Zusammenhängend mit der Internationalisierung verändern sich auch die Rahmenbedingungen für mediale Pro-

---

<sup>2</sup> Vgl. Ohmae, Kenichi: Macht der Triade, 1985. Ohmae griff den Gedanken der Globalisierung der Märkte auf und präzierte ihn dahingehend, dass im Zentrum der Globalisierungstheorie die Triade steht. Die Vereinheitlichung der Konsumkultur und der Konsumentenmärkte sowie der zunehmend transnationale Charakter von Unternehmen, Firmenzusammenschlüssen und Konsortien festige die ökonomische Integration der Triade. So werde es immer schwieriger, zwischen japanischen, europäischen und US-amerikanischen Unternehmen zu unterscheiden, die Unternehmen verlören mehr und mehr ihren nationalen Charakter. Tendenziell würden Unternehmen ohne Bindung an einen spezifischen Staat zu den Hauptakteuren der Triadenökonomie.

<sup>3</sup> Vgl. Perlitz (2000), S. 1.

<sup>4</sup> Als erster deutscher Zeitschriftenverlag ist der Gruner+Jahr Verlag seit 1978 in Auslandsmärkten aktiv; der Springer Verlag agiert seit den 80er Jahren international.

<sup>5</sup> Der gesamte Bertelsmann-Konzern erwirtschaftet sogar mehr zwei Drittel seines Umsatzes auf ausländischen Märkten.

<sup>6</sup> Vgl. Sjurts, I. 2004, S. 22.

<sup>7</sup> Vgl. Röper, H. 2004, S. 13.

duktion, Distribution und Konsumtion und damit auch die einzelwirtschaftlichen Aktivitäten von Medienunternehmen.

Wenn im Folgenden die Verlagsbranche und die Analyse ihrer Internationalisierungsstrategien in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken, ist zu prüfen, inwieweit und welche Produkte von Verlagsunternehmen sich überhaupt eignen, international vertrieben zu werden, welche Standardisierungen bei Printprodukten sinnvoll und möglich sind und - mit Letzterem zusammenhängend - welche Strategien lokaler Anpassung bei welchen Produkten und auf welchen Märkten notwendig durchgeführt werden und wie die Wertschöpfung über die einzelnen Stufen zu konzipieren ist. Auch wenn die nachfolgende Analyse weitgehend entlang der Inhalteerstellung aufgebaut ist, darf bei rezipienten- und werbefinanzierte Medien, wie dies Zeitschriften überwiegend sind, grundsätzlich nicht außer Acht gelassen werden, mit welchen Anpassungen der Verbund von Werbung und journalistischer Produktion vom Inlands- in den Auslandsmarkt übertragen werden kann.

Zunächst sollen die ausschlaggebenden und wesentlichen Gründe für Verlagsunternehmen, auf internationalen Märkten zu agieren, skizziert werden, anschließend wird die Vorgehensweise zur Erstellung eines internationalen oder internationalisierten Titels entlang der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette diskutiert und für die einzelnen Stufen jeweils die Anpassungsnotwendigkeiten, sowohl geographisch als auch vor allem inhaltlich, aufgezeigt.

## **2. Gründe für das internationale Engagement von Verlagen**

Mehr als in vielen anderen Märkten gilt es in Medienmärkten deren hohen geographischen Bezug zu beachten, der vielfach mit kulturellen Besonderheiten und Sprachgrenzen zusammenhängt. Natürlich haben auch andere Märkte geographische Bezüge, aber diese werden nicht notwendigerweise durch die den Medienmärkten eigenen Kriterien spezifiziert und definiert. Doch die inhaltliche Ausrichtung von Medien ist meist nur für einen geographisch begrenzten Empfängerkreis von Interesse und treffen außerhalb dieses Raums üblicherweise auf nur noch vereinzelte Nachfragen. Nur wenige Medien, z.B. Hollywood-Filme oder englischsprachige Wirtschaftszeitungen, sind von vornherein auf ein internationales Publikum ausgerichtet, dagegen ist ein Großteil der Medien, etwa Stadtmagazine, Lokalzeitungen oder lokaler Hörfunk, nicht einmal nationalweit, sondern nur für einen eng begrenzten lokalen oder regionalen Raum von Interesse - und zwar auf beiden Märkten, also sowohl dem Rezipienten als



auch dem Werbemarkt. Hoskins und Mirus<sup>8</sup> bezeichnen das Phänomen, dass produzierte Güter und Dienstleistungen aufgrund kulturspezifischer Konsumgewohnheiten in fremden Märkten oft nur einen Bruchteil dessen wert sind, was sie am Heimatmarkt auf sich vereinigen, als "cultural discount". Dieser cultural discount sorgt für eine besondere Art Märkte, da in ihnen zunächst die kulturellen Differenzen zu überwinden sind, bevor andere Kriterien - z.B. die Wettbewerbsintensität oder andere Markteintrittsbarrieren - wichtig werden.<sup>9</sup>

Aber nicht nur die Überwindung von kulturellen Differenzen kennzeichnet einen besonderen Aspekt der Internationalisierung innerhalb der Medienbranche, auch die Triebkräfte für die Internationalisierungsbestrebungen von Medien-, insb. von Verlagsunternehmen lassen sich nur unter Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten der Medien- und Verlagsbranche adäquat erfassen; gleichwohl scheinen einige auch allgemein gültige ökonomische Gründe von Bedeutung zu sein. Hierzu gehört beispielsweise die Tatsache, dass - vor allem seit der Öffnung Osteuropas und vermehrt noch im Zuge der EU-Ost-Erweiterung - neue, noch sehr dynamische Märkte im Ausland vermutet werden, an deren Wachstum Unternehmen aus den verschiedensten Branchen zu partizipieren versuchen. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden inländischen Marktsättigung im Bereich der Medienindustrie, der sinkenden Werbeeinnahmen und der Stagnation der Mediennutzungszeiten seitens der Rezipienten, erscheint die Erschließung neuer Ertragsquellen im Ausland für Medienunternehmen sogar besonders sinnvoll. Da zudem die Ost-Märkte in publizistischer Hinsicht noch jung und erst teilweise bearbeitet sind, besteht darüber hinaus die Chance, dort Marktnischen vergleichsweise leicht zu entdecken und zu besetzen - ein Vorhaben, das etwa im deutschen Zeitschriftenmarkt - aber nicht nur hier - mit seiner außerordentlich hohen Ausdifferenzierung zunehmend schwerer fällt. Schließlich kann auch für Medienunternehmen das Ziel einer gewissen Risikostreuung, insb. eine größere Unabhängigkeit von den konjunkturellen Entwicklungen des Heimatmarktes, Auslöser für Internationalisierung sein.

Speziell für den Medienmarkt gelten jedoch eine Reihe weiterer, teils sehr unterschiedlicher Gründe: Zunächst können hier die medienspezifischen Regelungen des nationalen Kartell- und Wettbewerbsrechts genannt werden, die, erstellt zur Verhinderung von Meinungsmacht, auf die deutschen Großverlage beinahe einen gewisser "Zwang" zur Internationalisierung aus-

---

<sup>8</sup> Hoskins, Mirus (1988), S. 499 ff.

<sup>9</sup> Entsprechend lässt sich mit diesem Effekt des "cultural discounts" erklären, warum bislang vor allem Romane, Musik, Spielfilme, Wissenschafts- und Naturdokumentationen international gehandelt wurden. Bei anderen Inhalten war die Nachfrage schlicht zu stark national, regional oder lokal gebunden, was zum Beispiel für viele Nachrichten oder stark volkstümliche Inhalte auch weiterhin gelten wird (vgl. Heinrich 1994: 176, 332).

zuüben scheinen - denn nur mehr durch die Bearbeitung ausländischer Märkte können kartellrechtlich bedingte Wachstumsbarrieren im Inland überwunden werden.

Die für Medienunternehmen grundsätzlich existierende Möglichkeit zur Mehrfachverwertung der Inhalte scheint ein weiterer wichtiger Grund für den Eintritt in ausländische Märkte zu sein. Denn damit eröffnet sich jenseits von der immer schwieriger werdenden Erschließung zusätzlicher Zielgruppen im Inland eine für Verlagshäuser relativ kostengünstige Ausweitung der Absatzmärkte. Betriebswirtschaftlich interessant ist hier zudem die Chance, Synergieeffekte erzielen zu können: Denn sieht man von der Reduktion des Neuigkeitswerts der Information für die Konsumenten einmal ab, können Medien-, insbesondere Print-Unternehmen einmal erstellte Inhalte beliebig oft in verschiedenen Medienkanälen einsetzen, ohne dass diese sich abzunutzen - ein Phänomen, das durch den kostenminimierten Vertrieb von Inhalten an Redaktionen weltweit mittels der neuen Technologien wie E-Mail, Satellitenübertragungstechnik und Internet noch nachhaltig begünstigt und befördert wurde. Kann die Mehrfachverwertung auch im Sinne einer Crossmedia-Strategie realisiert werden<sup>10</sup>, ist im hier analysierten Zusammenhang von Bedeutung, dass für das Inland erstellte Inhalte in ausländischen Titeln publiziert werden können. Ohne dass also Mehrkosten für die Erstellung des Inhalts entstehen, erreicht der Verlag somit eine höhere Ausbringungsmenge des Contents, womit die Fixkosten pro Stück sinken.

Realiter zeigt sich allerdings oftmals, dass sich zwar Titelkonzepte und Heftideen ohne Änderungen ins Ausland exportieren lassen, dass aber bei den Inhalten mehr oder minder große Adaptionskosten entstehen, da diese je nach Thema an kulturelle Gegebenheiten angepasst werden müssen.<sup>11</sup> Positiv formuliert heißt das aber auch, dass, sofern bestehende Ideen und Konzepte mehrfach eingesetzt werden können, meist auch keine völlige Neuproduktion notwendig ist.

Wie aufwändig sich die Anpassungsmaßnahmen bei international vertriebenen Produkten im Einzelnen gestalten, hängt neben den jeweiligen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen zu einem Großteil von bestimmten Merkmalen des Produkts selbst ab: Bestimmte Güter (z.B. Flugzeuge) werden unabhängig von kulturellen und anderen Einflussfaktoren für den Weltmarkt produziert, da ihre Kerneigenschaften universell akzeptiert sind und keine völker- und kulturindividuellen Eigenschaften oder Präferenzen tangieren. Hersteller solcher kultur-ungebundener Güter - Meffert nennt hier folgende Produktfelder: High-Tech-Märkte,

---

<sup>10</sup> Beispielsweise vertreibt die Süddeutsche Zeitung ihren Content sowohl klassisch als Print-Ausgabe, im Internet, über SMS-Dienste oder als Handheld-Service.

<sup>11</sup> Dies gilt nicht für den Export von deutschen Titeln ins Ausland mit dem Zweck, die dortigen Deutschen (Urlauber, Emigranten usw.) mit heimischen Produkten zu versorgen. Hier ist keine Anpassung nötig, da ja keine kulturell neuartige Zielgruppe angesprochen wird.

Prestigemarken oder standardisierte Investitionsgüter<sup>12</sup> - kommen mit steigender Ausbringungsmenge in den "Genuss" verschiedener Kostenvorteile. Zum einen greift die Fixkostendegression, darüber hinaus können Skaleneffekte erzielt werden, weil etwa bessere Auslastungszeiten von Maschinen und Produktionsanlagen möglich werden. Economies of Scope tragen insofern zu einer Kostenreduktion bei, da Verbundvorteile in Form von gemeinsam genutzten Ressourcen entstehen.

Während sich die Expansion eines solchen Unternehmens ins Ausland zumindest hinsichtlich der produktimmanenten Merkmale vergleichsweise einfach gestaltet, stellt sich dies bei Kulturgütern, worunter Medienprodukte zu zählen sind, schwieriger dar: Medienprodukte fokussieren und bedienen in der Regel kultur- und gesellschaftsspezifische Themen, Interessen und Bedürfnisse. Dementsprechend schwierig bzw. unmöglich ist es, ein einziges Standardprodukt international oder gar weltweit zu vertreiben, lokale Anpassungsmaßnahmen müssen getroffen werden, Internationalisierungsvorteile wie Mengeneffekte und Senkung der Fixkosten können nur partiell realisiert werden.

Die Frage nach dem Ausmaß der Anpassung von Produkten an lokale Gegebenheiten wird innerhalb der Internationalisierungsstrategien durch die Allokationsstrategien thematisiert, welche sich wiederum unterteilen in Konfigurationsstrategien einerseits, die den Grad der Zentralisation der Leistungserstellung fokussieren, also der Frage nachgehen, wie stark sich die Ausführung der einzelnen Stufen der Wertschöpfung auf unterschiedliche Länder verteilt, und in Leistungsstrategien andererseits, die als idealtypische Handlungsstrategien Standardisierung sowie Differenzierung bei der Gestaltung internationaler Produkte unterscheiden.<sup>13</sup> Letztere sind vor allem auf den ersten Stufen der Wertschöpfungskette, bei der eigentlichen Produkt- oder Leistungserstellung sowie -gestaltung, von Bedeutung; von zentralem Interesse ist hier, wie stark die Zeitschriftenprodukte sich inhaltlich und formal an landesspezifische Gegebenheiten anpassen müssen bzw. sollten, um erfolgreich zu sein; über Konfigurationsstrategien muss dann insbesondere auf den nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette entschieden werden, wenn es um die Problematik der geographischen Verteilung dieser Aktivitäten geht.

Entsprechend soll im Folgenden entlang der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette des Produkts 'Zeitschrift' dargestellt werden, inwieweit sich die Inhalte einer Zeitschrift also nun international verwerten lassen, in welchem Ausmaß sich ein Heftkonzept von einem inländischen in einen ausländischen Markt transferieren lässt bzw. welche Adaptionen an kultu-

---

<sup>12</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 107.

<sup>13</sup> Vgl. Kutschker, Schmid (2002), S. 962ff.

relle und institutionelle Parameter hierbei notwendig sind, wann zentral und in welchem Fall dezentral Funktionen erfüllt werden können.

Eine solche prozessorientierte Analyse ermöglicht einen differenzierten Blick auf die konkreten Anpassungserfordernisse und zeigt zugleich eine idealtypische Allokationsstrategie für Medienunternehmen auf.

### 3. Die Internationalisierung eines Printprodukts

#### 3.1 Die Wertschöpfungskette von Printmedien

Die Wertschöpfung eines Verlagsunternehmens kann analog der Wertschöpfungskette eines produzierenden Unternehmens entlang einzelner Erstellungsstufen und dem auf diesen Stufen durch die Kombination von Produktionsfaktoren geschaffenen Wert<sup>14</sup> erfasst werden: Der erste Schritt einer jeden Erstellung von Medienprodukten umfasst die Produktion redaktioneller Inhalte einerseits und bei werbefinanzierten Printmedien die Akquise von Werbekunden andererseits. Auf der zweiten Stufe werden die Inhalte in einen redaktionellen Zusammenhang gebracht, das Endprodukt Zeitschrift entsteht. Dieses muss nun gedruckt und vervielfältigt werden, bevor es durch den Vertrieb zum Endverbraucher gelangt. Der Leserservice rundet als After-Sales-Betreuung die Wertschöpfungskette von Zeitschriften ab.<sup>15</sup>

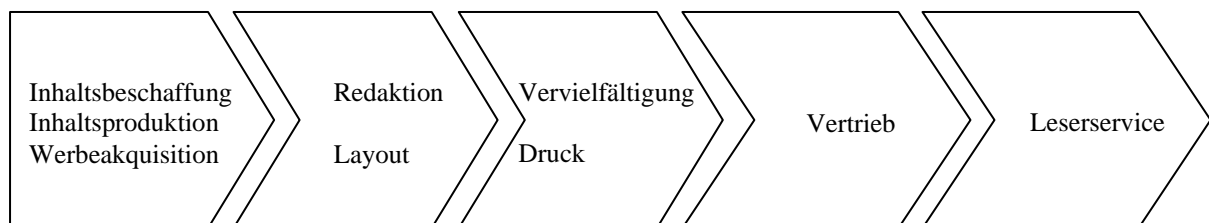


Abbildung 1: Die Wertschöpfungskette in Zeitschriftenverlagen

Quelle: Karmasin, Winter (2002), S. 84.

Die sekundären Funktionen, die in einem Verlag ähnlich wie in anderen Unternehmen in der Unternehmensführung, Infrastruktur, Personalwirtschaft sowie F&E und Beschaffung liegen, werden hier nicht betrachtet.

<sup>14</sup> Vgl. ausführlicher zur Wertschöpfungskette in Printunternehmen z.B. Hackenschuh, Döbler, Schenk (2004), S. 18f.

<sup>15</sup> Vgl. Karmasin, Winter (2002), S. 84.

### 3.2 Adaptionserfordernisse auf den einzelnen Stufen der Print-Wertschöpfungskette

#### 3.2.1 *Inhaltebeschaffung, -produktion und Werbeakquisition*

Die Beschaffung und die Produktion von Medieninhalten ist der Kern der Herstellung eines jeden Printprodukts. Da Zeitschriften Kuppelprodukte aus redaktionellen Beiträgen und werblichen Inhalten sind<sup>16</sup>, fallen darunter neben der journalistischen Leistung auch die Bemühungen der Anzeigenabteilung, Werbekunden für Anzeigen zu gewinnen. Auch wenn hier ausschließlich die eigentlichen Inhalte der Zeitschrift, die Artikel, betrachtet und bezüglich etwaiger Anpassungserfordernisse untersucht werden können, soll an dieser Stelle betont werden, dass für die Internationalisierung eines Zeitschriftentitels die Ergiebigkeit des ausländischen Werbemarkts generell, besonders aber in dem gesonderten Zielgruppensegment, die institutionellen Bedingungen der Werbeakquise oder die rechtlichen Normen der Werbegestaltung und -platzierung, des Werbeanteils oder der Kennzeichnung von Werbung von strategischer Bedeutung sind.

Grundsätzlich ist bei Zeitschriften zwischen Fach- und Publikumszeitschriften zu differenzieren. Fachzeitschriften widmen sich - definitionsgemäß - einem fachlich eingegrenzten, häufig wissenschaftlichen Gebiet und bieten damit tendenziell kulturübergreifende Informationen an; so sind etwa neue medizinische Erkenntnisse ebenso länderübergreifend und damit international relevant und interessant wie etwa neuartige Baustoffe oder Produktionsverfahren. Eine inhaltliche Anpassung ist hier üblicherweise kaum erforderlich, oftmals wird ohnehin von vornherein und ausschließlich in englischer Sprache publiziert, womit selbst Übersetzungen überflüssig werden.

Grundlegend anders verhält es sich bei den Publikumszeitschriften. Sie bilden die Alltagskultur eines Landes ab und sind besonders von Kultureinflüssen betroffen.<sup>17</sup> Für die Gestaltung und Erstellung der Inhalte dafür ist deshalb zu prüfen, ob und welche Variablen in den einzelnen länder- und regionenspezifischen Kulturen bestehen, an die Beiträge und Artikel angepasst werden müssen.

Unter den kulturellen Determinanten, die die Ausgestaltung einer Publikumszeitschrift nachhaltig bestimmen, spielt die Sprache eine Schlüsselrolle, sie ist die elementare Grundlage, um die Inhalte einer Publikation überhaupt aufnehmen, nachvollziehen und begreifen zu können. Für ein Verlagsunternehmen, das einen Zeitschriftentitel zu internationalisieren versucht, be-

---

<sup>16</sup> Vgl. u.a. Hass (2002), S. 124.

<sup>17</sup> Vgl. Mahler (2004), S. 48.

steht zunächst die Möglichkeit, das Produkt auf dem eigenen Sprachraum entsprechenden ausländischen Märkten zu verbreiten. Während so etwa eine deutschstämmige Zeitschrift immerhin auch auf dem österreichischen und schweizerischen Markt ohne sprachliche Anpassungen angeboten werden kann, haben hier vor allem englisch-, aber auch französisch- oder spanischsprachige Zeitschriften sehr viel mehr Optionen der Internationalisierung im selben Sprachraum.

Ausgehend von der Annahme, dass es im Zuge einer zunehmenden Internationalisierung der westlichen Gesellschaft ausreichend multilinguale Leser bzw. zumindest Leser gibt, die spezifische Fremdsprachenkenntnisse aufweisen und eine Sprachbarriere nicht scheuen, könnte ein Verlag prinzipiell seine Publikation auch originalsprachlich in fremdsprachige Regionen vertreiben. Dies ist jedoch eher eine theoretische Option, die abgesehen von bestimmten englischsprachigen Magazinen, z.B. dem Time-Magazin, auch nur in multilingualen Ländern wie z.B. Kanada oder der Schweiz eine erfolgversprechende Strategie sein kann. Denn selbst wenn viele Menschen eine oder mehrere Fremdsprachen beherrschen mögen, so gehört doch die Lektüre einer Publikumszeitschrift i.d.R. zur Freizeitgestaltung, d.h. sie soll primär der Entspannung dienen - die Bereitschaft, einen hohen Konzentrationsbedarf bei der Nutzung eines fremdsprachigen Magazins aufzubringen, ist eher nicht sonderlich hoch einzuschätzen.<sup>18</sup>

Die Alternative hierzu, nämlich Zeitschriften einfach eins zu eins in eine andere Landessprache zu übersetzen und dann dort zu vertreiben, lässt sich empirisch häufiger nachweisen: So vertreibt etwa der Heinrich Bauer Verlag etliche seiner deutschen Publikationen in Übersetzungen im osteuropäischen Markt.<sup>19</sup> Hier können Globalisierungsvorteile sehr gut genutzt werden; die redaktionellen Kosten vor Ort sind gering. Allerdings ist die Akzeptanz und Reichweite solcher Publikationen in einem Auslandsmarkt meist nicht optimal. Es lässt sich zeigen, dass eine bloße Übersetzung in der Regel nicht ausreicht, um einen Artikel für anderssprachige Rezipienten attraktiv zu gestalten. Vielmehr müssen semantische, syntaktische und phonetische Aspekte berücksichtigt werden, was dann aber eine Übersetzung schon wieder deutlich aufwändiger werden lässt.<sup>20</sup> Hier hinzu treten noch unterschiedliche Lesebedürfnisse und -gewohnheiten, die für die verschiedenen Länder zu berücksichtigen sind: Beispielsweise schätzen englische Zeitschriftenleser eine stärker bildlastige Text-Bild-Relation<sup>21</sup>; da englische Zeitschriftentexte im Schnitt nur 70% des Umfangs deutscher Zeitschriftentexte ausmachen, würde hier eine reine Übersetzung verfehlen.

---

<sup>18</sup> Vgl. Bitter (1999), S. 118.

<sup>19</sup> Vgl. Jahrfeld (2000), S. 198.

<sup>20</sup> Vgl. Bitter (1999), S. 119.

<sup>21</sup> Vgl. Schulte-Hillen, Ganz, Althans (2001), S. 482.

Neben diesen eher sprachlichen und textlichen Kriterien verhindern vor allem gesellschaftsspezifische Wertvorstellungen, insb. wenn diese gekoppelt sind mit religiösen Traditionen und Verwurzelungen und Tabus, den Vertrieb eines einfach übersetzten Heftes. Tendenziell gilt, dass in Länder, deren Kultur der des Stammlands verwandt ist, Themen und Inhalte leichter unverändert transportiert werden können als in Länder, deren Auffassungen z.B. über bestimmte moralische Aspekte oder die Geschlechterrollen sich davon unterscheiden. Schon innerhalb Europas sind in weniger säkularisierten Ländern, z.B. Polen, teils gravierende Differenzen etwa hinsichtlich der Sexualmoral und der möglichen Thematisierung damit zusammenhängender Aspekte zu berücksichtigen. Mit zunehmender kultureller Distanz müssen derartige Analysen an Bedeutung gewinnen. Selbst in einem hochindustrialisierten und -technisierten Land wie Japan nimmt beispielsweise die Frau immer noch kaum am gesellschaftlichen Leben teil, Kinderaufzucht und -betreuung gilt weiterhin als die vornehmliche Aufgabe der Frau. Diesem Rollenbild entsprechend existiert in Japan bislang kein Markt für Zeitschriften, die sich an die moderne, berufstätige Frau richten; die Internationalisierung eines solchen Titels kann hier nur unter erheblicher Anpassung der redaktionellen Inhalte gelingen.<sup>22</sup> Noch gesteigert finden sich in muslimischen Ländern - z.T. bedingt durch fundamentalistisch interpretierte religiöse Wertvorstellungen - grundlegend andere Verständnisse zum Verhältnis von Mann und Frau und zum normierten geschlechtsadäquaten Verhalten. So wird in vielen Ländern und von spezifischen religiösen Gruppierungen der muslimischen Frau - teils unter Androhung von Sanktionen - davon abgeraten, sich "als westlich geltende Verhaltensweisen anzueignen, z.B. sich nach der westlichen Mode auszurichten, sich zu schminken (...)"<sup>23</sup>. Der Erfolg einer Frauenzeitschrift mit derartigem Content wäre entsprechend gering.

Jenseits solch tiefgreifender kultureller Wertdifferenzen, die eine Internationalisierung eines Medienprodukts in einen solchen Markt oftmals grundsätzlich in Frage stellen, bestehen eine Vielzahl weiterer, oftmals weit subtilere und weniger offensichtliche, gleichwohl sehr wirksame kulturelle und nationale Unterschiede, deren Nicht-Beachtung für das Scheitern von Internationalisierungsaktivitäten selbst in geographisch und kulturell nahen Märkte verantwortlich gemacht werden kann.

Theoretisch konkurrieren hier allerdings zwei Auffassungen: Einerseits wird mit LEVITT von einer Homogenisierung der Nachfragerstrukturen und der sich damit bietenden Möglichkeit der standardisierten Produktion ausgegangen<sup>24</sup>, beispielsweise wenn es um Mode, Stars,

---

<sup>22</sup> Vgl. Steffens (1982), S. 118.

<sup>23</sup> Vgl. Mahler (2004), S. 43.

<sup>24</sup> Vgl. Levitt (1983), S. 93.

Lifestyle geht. Dieser Auffassung zufolge, gleichen sich die Interessen im Rahmen der Globalisierung zunehmend an; wird eine homogene Leserschaft angesprochen, müsste eine Mehrfachverwertung von spezifischen Inhalten leicht möglich sein. Gleichwohl ist internationale Homogenität der Interessen empirisch eher die Ausnahme; selbst diese Auffassung stützende Beispiele, genannt werden hier etwa Prominenten-Features in der Zeitschrift InStyle in USA, Deutschland und Großbritannien, zeigen sich bei detaillierter Betrachtung weit weniger eindeutig: So können nämlich auch hier durch eine Anpassung an regionale Themeninteressen, etwa dass über deutsche Stars berichtet wird, wie im Falle der InStyle aus dem Hause Hubert Burda Media, zusätzliche Leser erreicht werden. Und selbst bei einem international ausgerichteten Wirtschaftsmagazin scheint eine solche lokale Anpassungsstrategie empfehlenswert zu sein: So verzeichnet etwa der Verlag McGraw-Hill, seitdem die dort produzierte Zeitschrift Business Week in drei verschiedenen, auf die Triaden-Abnehmerkreise Nordamerika, Asien und Europa angepasste Ausgaben erscheint, höhere Käuferreichweiten.<sup>25</sup>

Kritiker von LEVITT weisen darüber hinaus auf die zunehmende Ausdifferenzierung von Kaufinteressen und Bedürfnissen, gerade wenn es um Kulturgüter geht, hin.<sup>26</sup> Dies wird bereits am stark zerklüfteten nationalen Zeitschriftenmarkt in Deutschland deutlich: Viele Special- und Very-Special-Interest-Titel bestimmen die Zeitschriftenlandschaft. Entsprechend kulturspezifischer Besonderheiten divergieren diese Sparten von Land zu Land und manche Nischenprodukte treffen nur im Herkunftsland auf Interesse und eignen sich somit nicht für ein Angebot in Auslandsmärkten. Allerdings gibt es auch Special-Interest-Segmente, die länderübergreifend auf Nachfrager stoßen, hier bietet sich ein Transfer der Inhalte in ausländische Märkte geradezu an.<sup>27</sup>

Doch selbst im Falle homogener Konsumentenstrukturen hinsichtlich des Inhalts sind noch international variierende Qualitätsanforderungen zu berücksichtigen: so werden journalistische Normen wie Objektivität, Qualität und Verantwortung in einzelnen Ländern verschieden interpretiert. Die Folge ist eine unterschiedliche Form der Berichterstattung; beispielsweise steht die deutsche Magazinpresse eher für umfassende, objektive und nüchtern erzählte Artikel, während französische Journalisten lebendiger präsentieren und versuchen,

---

<sup>25</sup> Vgl. Mahler (2004), S. 21.

<sup>26</sup> Vgl. Meffert (1986), S. 107.

<sup>27</sup> Eine Hilfestellung bei der Entscheidung, ob und inwieweit das eigene Nischenprodukt nun landesübergreifend von Interesse ist, geben z.B. Lebensstil-Typologien. Die GfK hat mit ihren so genannten Euro-Styles im Jahr 2002 acht verschiedenen Konsumententypen europaweit definiert, die sich nicht durch soziodemografische Daten, sondern durch Wertesysteme, Gewohnheiten, Einstellungen usw. konstituieren (vgl. [www.gfk.de](http://www.gfk.de)) Anhand dieser Typen kann untersucht werden, in welchen Ländern neben dem Ausgangsland noch Zielgruppen für das zu internationalisierende Medienprodukt bestehen. In diesem Fall ist dann nur eine vergleichsweise geringe Anpassung in Form von Übersetzungsleistung notwendig.



durch spektakuläre Präsentation ihrer Informationen und häufige direkte Ansprache die Aufmerksamkeit der Leser auf sich zu ziehen.<sup>28</sup>

Neben den Impulsen, die von Konsumentenseite in Richtung Anpassung der Inhalte weisen, wirken auch politisch-rechtliche Rahmenbedingungen in den Auslandsmärkten auf die Gestaltung der jeweiligen Titel ein. Je nach Ausprägung der einzelnen Variablen Pressefreiheit, Persönlichkeitsschutz, Werbebeschränkungen und Presseförderung (als wichtigste Größen politisch-rechtlicher Regelungen für Zeitschrifteninhalte) variiert der Grad der Anpassung.<sup>29</sup>

Die Pressefreiheit bzw. rechtliche Bestimmungen zu ihrer Wahrung werden in verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich gehandhabt und interpretiert; dementsprechend muss zumindest insofern lokal gearbeitet werden, dass die diesbezügliche Rechtsprechung bzw. die mitunter sehr eigenwillige Auslegung von Rechtsnormen berücksichtigt wird. So gilt z.B. in Russland nach wie vor "...die begrenzte Medienfreiheit in der gelenkten Demokratie. Die Meinungsfreiheit [...] ist die Freiheit, Putin zu lieben".<sup>30</sup> Unliebsame TV-Sender und Zeitungen werden geschlossen<sup>31</sup>, somit ist ein freiheitliches Agieren vor dem Hintergrund der Meinungsfreiheit nicht im selben Ausmaß möglich wie beispielsweise in Deutschland. Eine inhaltliche Anpassung, etwa für politische Blätter, ist in diesem Fall notwendig. Auch der Persönlichkeitsschutz variiert je nach nationaler Rechtsprechung. Je nachdem, wie streng die Privatsphäre öffentlicher Personen geschützt wird, können Inhalte unterschiedlich gestaltet und Bilder veröffentlicht werden, in Großbritannien besteht z.B. kein allgemeines Persönlichkeitsrecht wie in Deutschland oder Frankreich; lediglich allgemeine Regelungen und Einzelgesetze wie Hausfriedensbruch, Verschwiegenheitsschutz wahren die Rechte öffentlicher Personen.<sup>32</sup> Somit steht auch hier die lokale Anpassung im Vordergrund, eine englische Publikation wird sich an strengere Richtlinien im benachbarten Ausland anpassen müssen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass besonders die Inhalte eines Printprodukts ein Kulturgut darstellen und dementsprechend bei seiner Produktion kulturelle Spezifika wie Religion, Sprache, Traditionen, aber auch politische und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen, was eine Standardisierung erheblich erschwert. Zwar können gewisse Themen und Interessengebiete auch länderübergreifend bedient werden, besonders im Bereich Special-Interest-Zeitschriften, generell dominieren allerdings Lokalisierungserfordernisse, für

---

<sup>28</sup> Vgl. Schroeder (1994), S. 46.

<sup>29</sup> Vgl. Mahler (2004), S. 30ff.

<sup>30</sup> Vgl. Avenarius (2003), S. 2.

<sup>31</sup> Vgl. Hornig (2002), S. 82.

<sup>32</sup> Vgl. Rübenach (2000), S. 27.

diesen Schritt der Wertschöpfungskette ist eine Differenzierungsstrategie zu wählen. Ausgehend von diesem sehr ausgeprägten Anpassungsbedarf lässt sich die Notwendigkeit einer dezentralen Erstellung der Inhalte ableiten.

### *3.2.2 Redaktion und Layout*

Auf der zweiten Stufe der Wertschöpfung von Printprodukten werden die einzelnen Inhalte in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht, das Produkt optisch ansprechend gestaltet und so dem Heft formal und inhaltlich eine Form gegeben.

Die Frage, die sich hier stellt, ist, ob und inwiefern Layout, Titel und Rubrikensystem aus einem heimischen in einen ausländischen Markt übertragen werden können.

Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der so genannten Country of Origin-Effekt: Mit diesem Schlagwort wird der Imageeinfluss eines Landes umschrieben, d.h. die Rolle, die das Herkunftsland eines Produkts bei dem Produktimage spielt.<sup>33</sup>

Länderimages konstituieren sich aus einer Vielzahl von Variablen, die aus langjährigen Erfahrungen oder geschichtlich begründeten Ereignissen entstanden sind. Frankreich beispielsweise eng verknüpft mit Mode, Wein und gutem Essen, Deutschland steht für eine herausragende Automobil- und Maschinenbauindustrie, Qualität und Seriosität.<sup>34</sup> Entsprechend förderlich kann die Übertragung dieses Images auf einzelne Produkte sein: So kann ein Export von deutschen Auto- und Motorsport-Titeln ins Ausland von dem Technologie-Image Deutschlands profitieren ebenso wie ein neues französisches Mode-Magazin vom guten Ruf der heimischen Modeindustrie; der Name kann - wie es schon bei ELLE oder VOGUE der Fall ist - Stil und Exklusivität transportieren. Eine Anpassung, beispielsweise durch Übersetzung oder Abänderung des Titels, wäre einem Erfolg der Publikation vermutlich eher abträglich. Allerdings gilt es bei Titelgebung bzw. -übernahmen, sprachliche Besonderheiten im Ausland nicht zu übersehen: So sollte der Titel im zu erschließenden Land beispielsweise nicht mit einer negativen Konnotation belegt sein.

Wie schon beim Inhalt sind auch beim formalen Konzept einer Zeitschrift Qualitätsansprüche, in diesem Fall allerdings primär ästhetische, zu berücksichtigen. In manchen Ländern, so etwa in Italien, Spanien oder Frankreich, ist eine optisch vielfältige, farbenreiche Aufmachung von großer Bedeutung für die Leser. Hier ist dementsprechend der Bildanteil größer als z.B. in

---

<sup>33</sup> Vgl. Hausruckinger/Helm (1996), S. 268.

<sup>34</sup> Vgl. Grundhöfer/Weber (1991), S. 204.

Deutschland.<sup>35</sup> Bei Markteintritt in neue Länder muss diesen Anforderungen Rechnung getragen werden, Lokalisierungsanpassungen sind notwendig.

Neben den Erfordernissen hinsichtlich des Layouts variieren die Ansprüche der Leser auch bei der Qualität des zu bedruckenden Papiers je nach Kulturkreis. Während in den USA oder in Osteuropa die Leser primär Wert auf eine hochwertige Produktverpackung, sprich: Hochglanzpapier, legen, priorisieren deutsche Leser mattes Papier, das für Umweltschutz steht.<sup>36</sup> Eine Adaption an nationale Erfordernisse ist also auch hier vonnöten.

Für diese Stufe der Wertschöpfung lässt sich somit festhalten, dass hinsichtlich des formalen Konzepts ebenfalls lokale Anpassungen vorgenommen werden müssen, gerade was die konkrete Gestaltung mit Bild, Farbe und Papierqualität betrifft. Dagegen steht einem global angelegten Titelkonzept grundsätzlich nichts im Wege, u.U. wirkt sich dieses sogar vor dem Hintergrund eines positiven Imagetransfers des exportierenden Landes oftmals positiv auf den Verkauf aus. Aus dem Blickwinkel der Allokationsstrategien ist entsprechend eine Mischform aus Standardisierungs- und Differenzierungsstrategie vorzuschlagen.

### *3.2.3 Vervielfältigung und Druck*

Auf dieser Wertschöpfungsstufe ist die Entscheidung zu fällen, ob einheitlich an einem Ort produziert werden kann bzw. wo die für den ausländischen Markt bestimmten Produkte gedruckt und vervielfältigt werden, hier geht es also, wie oben erwähnt, weniger um die Wahl der richtigen Leistungs-, als um die Selektion einer geeigneten Konfigurationsstrategie.

Betrachtet man ausschließlich die Kosten für Vervielfältigung und Druck, spricht zunächst alles für eine Zentralisation der Produktion: Würden alle Verlagsprodukte in nur einem Druckhaus hergestellt, wären optimale Bedingungen für Economies of Scale und Economies of Scope gegeben. Darüber hinaus ist eine zentrale Produktion von Titeln auch für ausländische Märkte bisweilen auch hinsichtlich der Ressourcenausstattung der zu erschließenden Länder ratsam. So konnte etwa in Osteuropa nach dem Fall des Eisernen Vorhangs in den 1990ern keine ausreichende Papier- und Druckqualität gewährleistet werden: noch 1998 startete Gruner+Jahr, als sie die russische Ausgabe von GEO auf den Markt brachten, mit dem Druck in Deutschland und transportierten das fertige Heft nach Russland.<sup>37</sup> Das Beispiel belegt, dass ein zentraler Druck, trotz der damit einhergehenden Kosten für Transport und Zölle, durchaus sinnvoll sein kann.

---

<sup>35</sup> Vgl. Liewehr (2002), S. 103.

<sup>36</sup> Vgl. Liewehr (2002), S. 183.

<sup>37</sup> Vgl. Mahler (2004), S. 80.

Neben den genannten Vorteilen der zentralen Produktion bzw. ihrer durch Ressourcen-Engpässe entstandenen Notwendigkeit sind jedoch auch rechtliche Regelungen der zu erschließenden Länder zu berücksichtigen. So beabsichtigt Russland eine Importsteuer auf Presseprodukte einführen, was in der Konsequenz dazu führen wird, dass sich dann ein Export von in Deutschland produzierten Heften kaum mehr rechnet. Vor dem Hintergrund dieser veränderten Wettbewerbsbedingung plant der Verlag Gruner+Jahr, sich an einer russischen Offset-Druckerei zu beteiligen, womit in diesem konkreten Fall eine Entscheidung für die regionalisierte Produktion gefallen ist.<sup>38</sup>

Festzuhalten ist, dass auf der Wertschöpfungsstufe "Vervielfältigung und Druck" somit keine klare Dominanz von Zentralisierungs- oder dezentraler Produktion zu erkennen ist, die Koordinationsstrategie ist jeweils fallbezogen zu wählen.

#### *3.2.4 Vertrieb*

Auf diesem Schritt der Wertschöpfungskette muss das internationalisierende Unternehmen entscheiden, welche Vertriebswege und -formen für das zu erschließende Ausland gewählt werden, was sowohl eine Entscheidung hinsichtlich Zentralisierungsgrad als auch bezüglich des Ausmaßes der Vereinheitlichung der Vertriebs-Modalitäten betrifft. Eine Übernahme letzterer aus dem Stammland wäre insofern von Vorteil, als dass das dort erworbene Know-how auch in den zu erschließenden Märkten weiter verwertet werden könnte, so könnten Arbeitsorganisation und -abläufe übernommen werden. Dass dies allerdings oftmals nur theoretisch möglich ist, zeigt folgendes Beispiel: Während in Deutschland Zeitschriften überwiegend im Abonnement abgesetzt werden, dominiert in Großbritannien der Einzelheft-Verkauf.<sup>39</sup> Der Aufbau eines umfassenden Abonnement-Managements wäre für ein deutsches Verlagshaus, das den britischen Markt bearbeiten will, also völlig fehl am Platz. Schon dieses kleine Beispiel zeigt, dass bei der Wahl der Vertriebsformen auf die Gewohnheiten und Strukturen im jeweiligen Land geachtet werden muss und besondere Vertriebskompetenzen nur bedingt von einem Land in ein anderes übertragen werden können. Die Berücksichtigung von Kaufgewohnheiten und Vertriebsstrukturen, aber z.B. auch von spezifischen Strukturen im Bankwesen - so erschwert beispielsweise die in manchen Ländern unbekannte Erteilung von Einzugsermächtigungen die Gewinnung von Abonnementkunden - erfordern zumindest ein Mindestmaß an Differenzierung wie auch Dezentralisation.

---

<sup>38</sup> Vgl. Liewehr (2002), S. 176.

<sup>39</sup> Vgl. Streng (1996), S. 214.

### *3.2.5 Leserservice*

Der Leserservice bildet das letzte Glied der Wertschöpfungskette von Printprodukten; sein Stellenwert, lange unterschätzt und vernachlässigt, ist hoch. Hierbei die kulturellen Gegebenheiten, bestimmte Sitten und Bräuche des jeweiligen Landes zu kennen und angemessen zu berücksichtigen, ist von außerordentlicher Wichtigkeit: Dass die telefonische Serviceleistung in der jeweiligen Landessprache anzubieten ist, scheint selbstverständlich, schwieriger scheint die kulturadäquate Behandlung von Reklamationen oder Kündigungen von Abonnements, aber auch die Art und Intensität der Kommunikation mit (potenziellen) Kunden und Abonnenten. Nicht nur kulturell verankerte Gesprächsnormen und Höflichkeitsformeln sind hier zu berücksichtigen, sondern z.B. auch das national und kulturell sich unterscheidende Service- und Kundenverständnis. Insgesamt gilt, dass etwa eine globale Kundenservice-Zentrale vor diesem Hintergrund kaum realisierbar scheint, insofern besteht auch hier wieder die Notwendigkeit zur lokalen Anpassung, eine Differenzierungsstrategie ist wiederum anzuraten. Analog empfiehlt sich dazu eine Dezentralisation dieser Funktion, wenn auch bei großen Unternehmen, vor allem in den USA, zu beobachten ist, dass beispielsweise ein in Asien zentralisiertes Call-Center dennoch eine ausdifferenzierte Kundenansprache leisten kann, indem die Mitarbeiter entsprechend der Herkunftsstaaten der eingehenden Anrufer im jeweiligen Dialekt des US-Bundesstaates mit dem Kunden kommunizieren. Dies stellt bislang allerdings eher die Ausnahme dar.

## **4. Bewertung und Fazit**

Mit Blick auf die Wertschöpfungskette wird deutlich, dass die Lokalisierungsanforderungen in fast allen Abschnitten klar dominieren; zwar können unter gewissen Umständen Teilschritte innerhalb des Produkterstellungsprozesses länderspezifisch, wenn auch kaum wirklich global gestaltet werden, eindeutig überwiegt jedoch der Zwang bzw. die Notwendigkeit zur lokalen Anpassung von Printprodukten, gerade im Bereich der Publikumszeitschriften.

Darüber hinaus ist zu bedenken, dass nicht nur die Wertschöpfung und die einzelnen Stufen im Rahmen einer Internationalisierung zu berücksichtigen sind. So spielt vor allem die jeweilige Marktsituation eine herausragende Rolle, was z.B. schon für die Preisfindung hoch relevant wird; der Copy-Preis im Heimatland ist in der Regel keine Richtlinie für eine Preisgestaltung im Auslandsmarkt; das Preisniveau im jeweiligen Zeitschriftenmarkt, die Konkurrenzsituation sowie die Kaufkraft der Konsumenten vor Ort sind hier die wichtigen Determinanten.

Verknüpft man nun, wie in den Forschungen zum Internationalen Management üblich, die Unternehmensstrategie mit der internationalen Unternehmensumwelt, wird der lokalen Dimension regelmäßig eine globale gegenübergestellt. Die daraus resultierenden Strategiemuster (sog. Kontingentsätze) weisen trotz ihrer Vielfalt die selbe Grundlogik auf. Dies sind zum einen die Vorteile aus der Strategie einer globalen Geschäftsintegration und zum anderen die Vorteile aus der Strategie einer nationalen/lokalen Anpassung.<sup>40</sup> Daraus resultieren dann vier Internationalisierungsstrategien, die zwar je nach Autor unterschiedlich bezeichnet werden, im Kern aber Vergleichbares aussagen. Die nachfolgende Abbildung 2 stützt sich in ihren Benennungen auf Meffert.

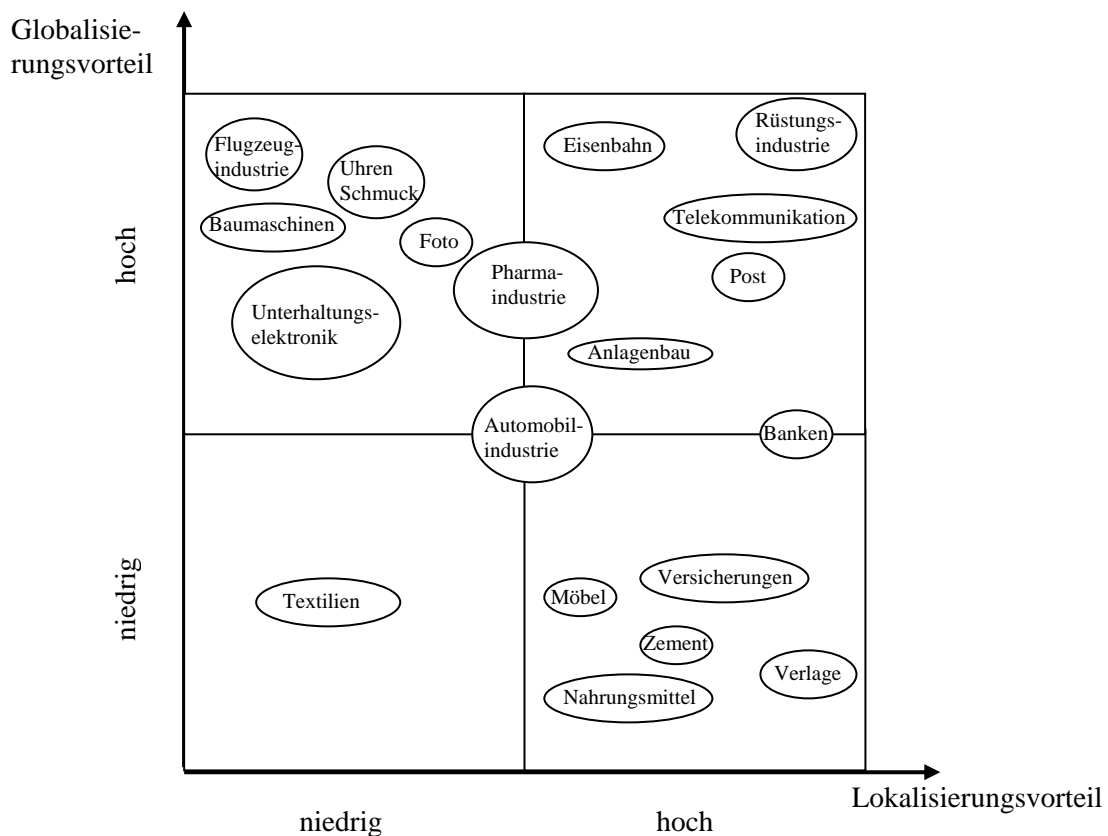


Abb. 2: Das Globalisierungsniveau unterschiedlicher Branchen  
Quelle: Meffert/Bolz (1998), S.64.

Da Verlagsunternehmen kaum Globalisierungsvorteile abschöpfen können, gleichzeitig hohen Lokalisierungserfordernissen ausgesetzt sind, sind sie in der Matrix im rechten unteren Feld, und hier auch noch eher am äußeren Rand zu positionieren. Typisch für diese Strategie ist eine multinationale Ausrichtung mit polyzentrischer Kultur. Hohe Globalisierungsvorteile und niedrige Lokalisierungsvorteile bewirken dagegen globale bzw. Integrations-Strategien mit

<sup>40</sup> Vgl. hierzu ausführlich z.B. Macharzina, Oesterle (2002), S. 27ff.

Produktorganisation bzw. interaktiven Systemen und einer geozentrischen Kultur. Unternehmen aus diesen Branchen brauchen keine lokalen Anpassungen vornehmen und können gleichzeitig Globalisierungsvorteile voll ausnutzen, da die Produktion standardisiert werden kann, so beispielsweise in der Flugzeugindustrie. Im rechten oberen Matrixfeld befinden sich Branchen, die blockiert-global mit einer Mischstrategie agieren können, zu nennen wäre hier u.a. die Rüstungsindustrie, d.h. hier können zwar standardisierte Produkte hergestellt werden, allerdings müssen durch rechtliche Regelungen und politische Vorgaben gewisse lokale Anpassungen vorgenommen werden. Branchen, die sich im linken unteren Matrixfeld positionieren, existieren in der Realität kaum noch - hier besteht einerseits keine Erfordernis, sich an lokalen Bedürfnissen auszurichten, andererseits können durch Internationalisierung auch keine Globalisierungsvorteile wie beispielsweise Größenvorteile erzielt werden. Dies gilt z.B. für handgearbeitete Bekleidung oder andere Güter, die eine aufwändige Produktion erfordern, welche keine Einsparungen bei Mengenausweitung bietet (ethnozentrische Kultur).

Noch einmal zu betonen ist allerdings, dass, wie empirische Beispiele aus der Verlagsbranche belegen, eine multinationale Strategie nicht die einzige sein muss, die Notwendigkeit zur Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse scheint nicht zwingend: Die Vorgehensweise des Heinrich Bauer Verlags auf dem osteuropäischen Markt zeigt etwa, dass ein Medienunternehmen auch global orientiert agieren kann. Die durch die Standardisierung entgangene Leserschaft wird mit Hinblick auf geringe Kosten für Organisation und Redaktion in Kauf genommen. Die Internationalisierungsstrategie ist somit nicht determiniert, der Grad der lokalen Anpassung ist immer auch eine Frage des Grades der internationalen Ausrichtung des jeweiligen Verlagsunternehmens. Je stärker sich allerdings ein Verlag mit seinen Produkten auf einem ausländischen Markt engagiert, desto stärker dürfte der Grad seiner Anpassung an dortige Verhältnisse und Erfordernisse notwendig sein.<sup>41</sup>

In der Verlagsbranche wird es keine endgültige Entscheidung zwischen Globalisierung und Lokalisierung, sowohl hinsichtlich der Produktgestaltung als auch in Hinblick auf die Verortung einzelner Wertschöpfungsschritte geben, vielmehr wird und muss es das Ziel sein, diese beiden Ansprüche nebeneinander stehen zu lassen und je nach strategischer Ausrichtung Schwerpunkte zu setzen, auch auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfung. Dass Verlage

---

<sup>41</sup> Ein Mittelweg, um sowohl globalen als auch lokalen Erfordernissen nachzukommen und die Kosten in Grenzen zu halten, ist die Nutzung von Synergieeffekten durch internationale Zusammenarbeit. Zu denken ist hier an gemeinsam konzeptionierte Reportagen, Titelstories oder auch gemeinsame Bilderpools, wie sie beispielsweise bei den AUTO BILD Redaktionen der einzelnen Länder existieren.

auch weiterhin zu einem Minimum an lokaler Anpassung gezwungen sein werden, scheint angesichts politisch-rechtlicher und sozio-kultureller Unterschiede bei der Produktion von Printprodukten weitestgehend sicher.

Grundsätzlich gilt, dass kulturelle Produktion - stärker als andere Sektoren der Konsumgüterindustrie - in Beziehung zum Konsum stehen muss; sie muss in den soziokulturellen Zusammenhang tradierter Verhaltensweisen und Werte eingebettet sein. Dies trifft in besonderem Maße auf Medien zu, denn sie sind nicht nur Produktions-, sondern vor allem kulturell "institutionalisierte Rezeptionssysteme, die in einem langen Prozess der wechselseitigen Bildung und Stabilisierung von Erwartungen zwischen Nutzern und Produzenten entstehen"<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Kiefer, M-L., Der Fernsehmarkt in Deutschland - Turbulenzen und Umbrüche, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12-13/2004, S. 14-21 (S. 19.).



## Literaturverzeichnis:

- Avenarius, T. (2003): Die Freiheit, Putin zu lieben. In: Süddeutsche Zeitung, <http://www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/699/10689>.
- Bitter, K. (1999): Kein Hang zur Pflichtlektüre. In: Werben & Verkaufen, S. 118.
- Döbler, T., Schenk, M., Rittner, S. (2003): Die Internationalisierung von Medienunternehmen. In: Brösel, G., Keuper, F. (Hrsg.), Medienmanagement, München, Wien: Oldenbourg, S. 293-308.
- Döbler, T., Rittner, S. (2004): Im Kern kompetent, in der Umwelt dynamisch - ein ressourcen-theoretischer Blick auf das Krisenmanagement von Medienunternehmen am Beispiel VIVA. In: Sjurts, I.: (Hrsg.): Strategische Optionen in der Medienkrise - Print, Fernsehen, Neue Medien, München: R. Fischer, S. 91-97.
- Grundhöfer, H./Weber, U. (1991): Länderimages – ein Qualitätspotential? Welche Kriterien differenzieren nationale Anbieter im internationalen Wettbewerb? In: Absatzwirtschaft. Sondernummer Oktober, S. 204 – 210.
- Hackenschuh, K., Döbler, T., Schenk, M. (2004): Der Tageszeitungsverlag im digitalen Wettbewerb. Geschäftsmodelle für das Online-Angebot. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hass, B. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen. Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Hausruckinger, G., Helm, R. (1996): Die Bedeutung des Country-of-Origin Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen. In: Marketing ZFP, Nr. 4, S. 267 – 278.
- Heinrich, J. (1994): Medienökonomie, Band 1, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hornig, F. (2002): „Es war wie im Goldrausch“. In: Der Spiegel, Nr. 49, S. 80-82.
- Hoskins, C., Mirus, R. (1988): Reasons for the US dominance of the international trade in television programmes. In: Media, Culture and Society, 10. Jg. (1988), S. 499-515.
- Jahrfeld, M. (2000): Großverleger packt das große Fernweh. In: Werben & Verkaufen, Nr. 40, S. 198.
- Karmasin, M., Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Levitt, T. (1983): The globalization of markets. In: Harvard Business Review, Nr. 3, S. 92-102.
- Liewehr, M. (2002): Internationalisierungspotenziale im Zeitschriftenmarkt. Ein Bewertungsmodell für das Verlagsmarketing. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Mahler, S. (2004): Internationalisierungsstrategien im Verlagswesen. Globalität versus Lokalität. Eine kritische Diskussion anhand von Fallbeispielen. Diplomarbeit an der Universität Hohenheim, Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Sozialforschung, Stuttgart.
- Meffert, H., Bolz, J.: (1998): Internationales Marketing-Management. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 3. überarb. und erw. Auflage.
- Meffert, H. (1986): Internationale Marktkommunikation im Spannungsfeld zwischen globalen und nationalen Bedürfnissen. In: Werbeforschung und Praxis, Nr. 3, S. 106-110.
- Ohmae, K. (1985): Macht der Triade, Wiesbaden.

- Perlitz, M. (2000): Internationales Management. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Röper, H. (2004): Zeitungsmarkt in der Krise - ein Fall für die Medienregulierung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B12-13/2004, S. 7-13.
- Rübenach, H.-U. (2000): Europäisches Presserecht. In: Wallraf, G.: AfP-Praxisreihe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schröder, M. (1994): Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien. Reihe: medienSKRIPTEN. Beiträge zur Medien- und Kommunikationswissenschaft. Band 19. München: Verlag Reinhard Fischer.
- Schulte-Hillen, G., Ganz, A., Althans, J. (2001): Strategien im internationalen Verlagsmarketing. Internationale Markteintrittsstrategien; Internationale Marktwahl; Internationalisierungsstrategien; Länderanalyse; Verlagsmarketing; Zeitschriftengeschäft. In: Die Betriebswirtschaft, Nr. 61, S. 478-492.
- Sjurts, I. (2004): Think global, act local - Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B12-13/2004, S. 22-29.
- Steffens, S. (1982): Werbepolitik multinationaler Unternehmen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Streng, I. (1996): Strategisches Marketing für Publikumszeitschriften. Frankfurt am Main, Berlin, Bern: Europäischer Verlag der Wissenschaften.